

УДК 005.591.6:330.34:502.131.1

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2024.34.318053](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2024.34.318053)

**ІННА ІЩЕНКО**

ORCID: 0000-0001-9602-3554

**НАТАЛІЯ КОНОНЕЦ**

ORCID: 0000-0002-4384-1198

**ОЛЕНА ЖДАНОВА-НЕДІЛЬКО**

ORCID: 0000-0002-1414-2355

**ОКСАНА БОЛЬШАЯ**

ORCID: 0000-0003-0543-5196

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАЙСТЕРНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

---

У статті проаналізовано сутність поняття прийняття управлінського рішення та представлено різноманітні наукові підходи до його визначення. Описано типові етапи процесу прийняття рішень менеджерами та умови, за яких сучасні управлінці змушені здійснювати вибір. Проаналізовано сучасні техніки прийняття рішень, їхні особливості, а також використання формалізованих та інтуїтивних критеріїв. Представлено конкретні методи, що застосовуються управлінцями, і деталізовано популярні моделі для вибору оптимального шляху вирішення завдань організації. Вивчено тенденції у сфері прийняття управлінських рішень та графічно ілюстровано процес ухвалення рішень з варіантами альтернативних виборів менеджерів. Зроблено висновки про актуальність і важливість подальших досліджень у цій галузі управлінської діяльності.

**Ключові слова:** прийняття управлінських рішень, управлінське рішення, методи та техніки ухвалення рішень, моделі прийняття рішень, управлінська майстерність.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Управлінська діяльність поєднує науковий підхід із творчими елементами. Постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організацій змушують менеджерів різних рівнів приймати швидкі та водночас ефективні рішення. У багатьох випадках керівники покладаються лише на інтуїцію та попередній досвід, що може призводити до помилок. Тим часом сучасні методи й техніки надають можливість ефективніше реагувати на нові виклики. Усе це підкреслює важливість вивчення сучасних тенденцій у процесі майстерності прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Особливості прийняття управлінських рішень у сучасних умовах висвітлено в роботах таких науковців, як Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник (Петруня (Ред.) та ін., 2015); М. О. Кравченко, В. Я. Голюк (Кравченко, & Голюк (Уклад.), 2022); В. М. Приймак (Приймак, 2008) та інших. Незважаючи на значний науковий внесок цих авторів, питання виділення та опису конкретних нових трендів у прийнятті управлінських рішень залишається відкритим. Для цього необхідне подальше вивчення, що передбачає постійне оновлення теоретичної бази та аналіз актуальних практичних кейсів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Ефективне функціонування організації значною мірою залежить від якості рішень, які ухвалюють менеджери. Однак професійні управлінці часто стикаються з численними викликами, обумовленими такими обмеженнями, як невизначеність середовища, дефіцит інформації, обмеженість часу, опір змінам тощо. Використання застарілих підходів до вирішення проблемних завдань може призводити до втрати потенційної вигоди або навіть до значних збитків. Для досягнення поставлених цілей і забезпечення ефективних управлінських дій менеджерам необхідно опановувати сучасні методи і техніки прийняття рішень. У цьому контексті аналіз новітніх тенденцій у сфері управлінських рішень і формування рекомендацій щодо їх застосування в конкретних бізнес-ситуаціях стає надзвичайно актуальним.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сутності процесу прийняття управлінських рішень, а також визначення основних сучасних тенденцій розвитку цієї сфери управління. Завданням роботи є аналіз актуальних підходів, методів та інструментів, які забезпечують ефективність ухвалення рішень в умовах динамічного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні керівники на різних рівнях управління стикаються з необхідністю приймати рішення в умовах високої динаміки ринкового середовища. При цьому значно зростає рівень невизначеності та кількість ризиків, які мають бути враховані під час ухвалення управлінських рішень. Оптимізація управлінських рішень передбачає всебічний аналіз стратегічних цілей, бізнес-процесів у сферах виробництва, збуту, фінансів і маркетингу з метою підвищення прибутковості та зменшення витрат. У цьому контексті особливо важливим стає дослідження новітніх тенденцій у прийнятті управлінських рішень, які сприяють підвищенню їх ефективності. Існує кілька підходів до визначення поняття «управлінське рішення». Найзагальніший підхід розглядає його як основний процес діяльності менеджера, що визначає напрям розвитку компанії та використання її людських ресурсів. Інший підхід під прийняттям управлінського рішення розуміє результат впливу керуючої системи на керовану через синергію економічних, адміністративних, технологічних методів управління (Соколовська, & Яценко, 2012). Науковці Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник, В. Б. Говоруха, Н. В. Осадча, В. Ю. Петруня та інші дослідники під прийняттям управлінських рішень визначають процес розробки та вибору управлінського рішення, яке є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління (Петруня (Ред.) та ін., 2015). О. М. Олійниченко в визначенні даного поняття робить акцент на тому, що прийняття рішень менеджерами передбачає, перш за все, творчий підхід, адже кожна проблема не має стандартного, усталеного способу вирішення. Пошук всіх можливих альтернатив підкреслюють творчу складову управлінських рішень (Олійниченко, 2007, с. 80). Прийняття управлінських рішень – це вид управлінської діяльності, спрямований на підвищення показників ефективності компанії, що досягається шляхом використання всієї доступної інформації для кращої точності та узгодженості. Ця діяльність зосереджена на прийнятті правильного вибору при заданих часових обмеженнях і виявлених ризиках. У бізнес-контексті процес прийняття рішень – це послідовність кроків, які виконують керівники підприємства для визначення запланованого шляху бізнес-ініціатив і запуску конкретних дій. Незважаючи на значну кількість методологій прийняття рішень, більшість із них включають стандартні п'ять кроків: визначення бізнес-проблеми, пошук інформації про можливі рішення та їх ймовірні наслідки, оцінка альтернатив та вибір однієї з них, впровадження рішення в бізнес-операції та відстежування ситуації (збір даних про вплив рішення та внесення змін за потреби) (Кравченко, & Голук (Уклад.) 2022). Управлінські рішення можуть прийматися за двох полярних умов: визначеності та невизначеності. Визначеністю вважається такий стан середовища процесу прийняття рішення, за якого суб'єкти рішення наперед знають приблизний результат усіх альтернативних дій (Приймак, 2008, с. 46). Невизначеність у процесі прийняття управлінських рішень характеризується відкритістю та складністю вирішуваних завдань, коли менеджер не має повного розуміння або доступу до множини чинників, що впливають на об'єкт управління. У таких умовах обмежена раціональність стає ключовою проблемою, адже керівник часто не може врахувати всі змінні через брак інформації. Це створює додаткові ризики та потребує специфічних управлінських підходів (Бутко (Ред.) та ін., 2015).

Саме в умовах невизначеності творчий аспект управлінської майстерності проявляється найбільш яскраво. Невизначеність змушує менеджера проявляти гнучкість, інноваційність та здатність знаходити нестандартні рішення для досягнення стратегічних цілей (March, & Simon, 1977, p. 103).

За таких обставин керівники найчастіше застосовують два основні підходи до прийняття рішень:

- *раціональний підхід*, який базується на структурованому аналізі доступної інформації. Включає побудову сценаріїв, використання статистичних і математичних методів для оцінки ризиків і прогнозування наслідків. Цей підхід вимагає часу та доступу до якісних даних, тому він ефективний у ситуаціях з відносно низьким рівнем невизначеності (Mintberg, 1994, p. 79-88).

- *інтуїтивний підхід*, спирається на досвід та інтуїцію керівника (Lindblom, 1959, p. 37). Інтуїтивне рішення часто є результатом попереднього досвіду та здатності швидко синтезувати інформацію, що надходить. Цей підхід є ключовим у кризових ситуаціях, коли немає часу на повноцінний аналіз. Оптимальне прийняття рішень в умовах невизначеності зазвичай вимагає поєднання цих двох підходів, оскільки вони взаємодоповнюють одне одного. Раціональність забезпечує структурованість і точність, тоді як інтуїція дозволяє адаптуватися до змінних умов (Kahneman, & Tversky, 1982, p. 25).

Менеджери компаній, залежно від характеру вирішуваних завдань, застосовують різноманітні сучасні техніки прийняття рішень. Однією з таких технік є **«звичка та досвід»**, яка передбачає використання шаблонних підходів на основі попереднього досвіду. Після виконання низки повторюваних завдань управлінці схильні переносити раніше прийняті рішення на майбутні ситуації, що здаються схожими.

У межах цієї техніки рівень раціонального мислення та обережності зазвичай є низьким, адже менеджери часто ігнорують специфіку нових обставин, покладаючись на вже перевірені стратегії. Такий підхід може бути ефективним у стандартних ситуаціях або для вирішення рутинних задач, але в умовах швидких змін, невизначеності чи унікальності проблеми це створює ризики. Згідно з дослідженнями,

**поведінкова рутин**а може знижувати адаптивність організації, обмежуючи інноваційність і здатність реагувати на нестандартні виклики.

Критики цієї техніки зазначають, що «звичка та досвід» часто блокує пошук нових підходів і гнучкість у прийнятті рішень. Для уникнення таких обмежень рекомендується поєднання цієї техніки з іншими методами, зокрема аналізом ризиків або застосуванням інтуїтивних підходів, які здатні враховувати динамічність сучасного бізнес-середовища (Бутко (Ред.), 2015, с. 25).

У сучасній управлінській практиці менеджери використовують кілька технік прийняття рішень, кожна з яких має свої особливості, переваги та обмеження. **Техніка «розсудливість та інтуїція»** застосовується для прийняття незапрограмованих рішень у ситуаціях із високим рівнем невизначеності. Ця техніка базується на досвіді, інтуїтивному мисленні та логіці керівника. Хоча вона дозволяє швидко реагувати на нестандартні виклики, рівень ризику при її застосуванні залишається підвищеним, оскільки відсутні чіткі алгоритми дій (Бутко (Ред.), 2015, с. 25). **«Техніка думки»** передбачає обговорення проблеми в групі, де рішення приймаються шляхом колективного аналізу та консенсусу. Цей підхід ефективний для створення інноваційних ідей або для вирішення складних задач, де потрібен різносторонній погляд. Колективна динаміка може покращити якість рішення, але водночас є ризик конфліктів або надмірної затримки через довгі обговорення. **Техніка «експеримент або тест»** застосовується для оцінки альтернативних варіантів шляхом тестування прототипів або сценаріїв. Найкраще підходить для інноваційних проектів або розробки нових продуктів. Ця техніка дозволяє мінімізувати ризики шляхом перевірки життєздатності рішення в контрольованих умовах (Drucker, 1999). **Техніка «організаційна структура»** передбачає, що рішення приймаються відповідно до ієрархії організації, тобто завдання делегуються на відповідний рівень управління. Цей підхід забезпечує чіткість і розподіл відповідальності, що є критичним для великих організацій. Проте ризик полягає в можливій втраті гнучкості та швидкості через бюрократичні перепони (Ostervalder, & Pigneur, 2010). **«Стандартні операційні процедури»** передбачає формалізований підхід до прийняття рішень шляхом дотримання заздалегідь встановлених правил і процедур. Вона є типовою для бюрократичних організацій, де пріоритет надається стабільності та мінімізації помилок. Хоча ця техніка забезпечує передбачуваність і контроль, вона може обмежувати інноваційність і адаптивність (March, & Simon, 1977).

Серед сучасних методів прийняття управлінських рішень варто виокремити **SERVO-метод**, який широко використовується менеджерами для стратегічного планування та розробки управлінських рішень. Аналітики досліджують взаємодію та взаємозв'язки п'яти ключових елементів: стратегії, середовища, ресурсів, цінностей та організації. Основною метою цього аналізу є перевірка узгодженості та відповідності поточної й запланованої стратегії компанії з наявними можливостями, пріоритетами керівництва та викликами, що виникають у зовнішньому середовищі. Завдяки цьому методу менеджери мають змогу оцінювати ефективність управлінських підходів, сприяти процесам трансформації організації та забезпечувати впровадження стратегій, адаптованих до змін ринкового й організаційного середовища. SERVO-метод допомагає керівникам вчасно виявляти дисбаланси у взаємодії стратегічних елементів і коригувати дії для досягнення запланованих результатів.

Ще одним досить поширеним, хоча й не новим методом, який активно використовується управлінцями, є **метод «дерева рішень»**, який відноситься до логіко-формалізованих методів прийняття рішень. Найчастіше їх використовують для виконання формалізованих завдань, а саме: прийняття оптимальних рішень у сфері виробництва, логістики, інвестиційної та фінансовій сферах, оптимального ціноутворення і планування, оптимального функціонування організації тощо. До них також належать аналіз чутливості, метод Монте-Карло та ін. (Петруня (Ред.) та ін., 2015, с. 39). Дерево рішень дозволяє структурувати і проаналізувати можливі наслідки різних варіантів, що робить його незамінним інструментом при вирішенні складних завдань. Воно також сприяє зменшенню ризиків, оскільки допомагає заздалегідь оцінити можливі сценарії та їх наслідки. Такий підхід використовується як у стратегічному плануванні, так і в оперативному управлінні, дозволяючи менеджерам приймати обґрунтовані рішення навіть у ситуаціях невизначеності.

Теоретико-ігрові методи, о саме **метод сценаріїв** – це спроба встановлення логічної послідовності розгортання подій, щоб спрогнозувати, показати, як, виходячи з існуючої ситуації, можна крок за кроком розвивати майбутній стан, ураховуючи інформацію про розвиток подій у минулому та дійсному станах. Розглядаються різні можливі варіанти розвитку подій, з яких вибираються найімовірніші, і зазначається, як послідовно досягнути виконання головної мети за рахунок настання ключових подій (Петруня (Ред.) та ін., 2015, с. 40).

У виробничій та логістичній діяльності **математичне програмування** широко використовується для прийняття ефективних рішень. Цей підхід охоплює методи вирішення практичних задач, які характеризуються наявністю кількох взаємопов'язаних змінних. Математичне програмування дозволяє знаходити оптимальні рішення шляхом побудови математичних моделей, які описують цілі, обмеження та взаємозв'язки між змінними.

До основних напрямів математичного програмування належать:

**Лінійне програмування** – вирішення задач, де цільова функція і обмеження представлені лінійними рівняннями та нерівностями. Наприклад, оптимізація транспортування вантажів або розподіл ресурсів.

**Нелінійне програмування** – використовується для задач, де взаємозв'язки між змінними нелінійні, що часто зустрічається у виробничих процесах.

**Цілочисельне програмування** – вирішення задач, де змінні можуть набувати лише цілочисельних значень, наприклад, для планування виробничих змін або маршрутизації транспортних засобів.

**Динамічне програмування** – ефективний метод для задач, що включають багатокрокові процеси, наприклад, в управлінні запасами чи маршрутизації доставки.

Методи математичного програмування активно використовуються у виробничих системах для оптимізації використання матеріалів, часу та обладнання, а також у логістиці для планування маршруту транспорту, управління складськими запасами та оптимізації постачання.

Менеджери у своїй діяльності активно використовують **метод моделювання**. Модель прийняття рішень — це процес або система, яку застосовують чи імітують, щоб забезпечити оптимальний вибір серед можливих альтернатив. Вона спрощує процес ухвалення рішень, пропонуючи чіткі вказівки, які допомагають підприємствам досягати поставлених цілей. Завдяки моделі процес прийняття рішень стає зрозумілим та прозорим для всіх зацікавлених сторін.

Однією з найпопулярніших моделей є **CANVAS**, створена Александром Остервальдером. Вона використовується для візуалізації, аналізу та побудови бізнес-моделей, забезпечуючи структурований підхід до розуміння ключових аспектів діяльності підприємства. CANVAS забезпечує зручну та наочну форму для аналізу, дозволяючи швидко визначити слабкі місця та знайти шляхи їхнього покращення. Завдяки універсальності ця модель використовується як великими корпораціями, так і стартапами для створення ефективних стратегій і досягнення конкурентних переваг. Зростаюча тенденція залучення консалтингових компаній до процесу прийняття управлінських рішень є надзвичайно цікавою та актуальною. Цей підхід дозволяє підприємствам скористатися досвідом зовнішніх експертів, які мають глибоке розуміння ринкових тенденцій, сучасних методів управління та спеціалізованих галузевих знань (Ostervalder, & Pigneur, 2010).

Консалтингові компанії відіграють ключову роль у наданні аналітичної підтримки, розробці стратегій, оптимізації бізнес-процесів і впровадженні інновацій. Їх залучення дає змогу організаціям отримати об'єктивну оцінку ситуації, завдяки незалежності консультантів їхні рекомендації є неупередженими та враховують лише реальні потреби бізнесу. Використовуючи експертні знання консалтингові фірми мають багаторічний досвід роботи у різних галузях і володіють унікальними підходами до вирішення складних управлінських завдань. Консультанти допомагають підприємствам швидше реагувати на виклики ринку та вносити необхідні корективи в стратегії. Крім того, консалтингові компанії нерідко стають ініціаторами впровадження передових технологій і методів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, їх залучення до процесу ухвалення управлінських рішень є не лише трендом, але й ефективним інструментом для досягнення довгострокового успіху в умовах динамічного ринку.

Окрім консалтингових компаній, до процесу прийняття управлінських рішень можуть залучатися інші ресурси та організації, які надають експертну підтримку. Наприклад, науково-дослідні установи та університети які забезпечують глибокий аналіз проблем і розробку інноваційних рішень на основі останніх наукових досягнень. Галузеві асоціації та професійні спілки надають інформацію про найкращі практики, стандарти та тенденції в конкретних секторах, сприяючи обміну досвідом між учасниками ринку. Фріланс-експерти та незалежні консультанти, що залучаються на проектній основі ефективно для вирішують специфічні завдання без довгострокових зобов'язань. Крім того, не менш важливим є залучення партнерських організацій, співпраця з якими дозволяє обмінюватися знаннями та ресурсами для досягнення спільних цілей.

Залучення цих альтернативних ресурсів може підвищити якість управлінських рішень, забезпечуючи різноманітність підходів та експертних думок.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Майстерність прийняття управлінського рішення є багатограним процесом, який можна розглядати як діяльність управлінців, спрямовану на аналіз, оцінку і вибір найкращих варіантів дій, так і як кінцевий результат виконання поставлених завдань. Цей процес є центральним елементом менеджменту, оскільки від якості ухвалених рішень залежить ефективність діяльності організації. Окрім застосування наукового підходу до вибору альтернативних шляхів розвитку, важливо враховувати й такі аспекти як практичний досвід управлінців, який дозволяє приймати рішення, які є не лише оптимальними на папері, але й реалістичними для впровадження. Використання сучасних технологій, а саме: залучення цифрових інструментів, таких як системи бізнес-аналітики, моделювання та штучний інтелект, сприяє підвищенню точності й швидкості ухвалення рішень (наприклад програмне забезпечення для управління проектами Asana, Worksection). Врахування людського фактора, оскільки рішення повинні враховувати мотивацію,

потреби та поведінку працівників, адже успіх їх реалізації залежить від людської взаємодії. Гнучкість і адаптивність, так як в умовах швидко змінюваного середовища управління повинні бути готовими до перегляду ухвалених рішень і впровадження коректив. Командна взаємодія передбачає участь у процесі ухвалення рішень різних рівнів управління, експертів і зацікавлених сторін сприяє більш збалансованому та обґрунтованому вибору альтернатив. Серед сучасних технік прийняття рішень можна виділити декілька підходів, які залежать як від індивідуальних навичок менеджерів, так і від організаційної структури компанії. До таких технік належать: «звичка та досвід», «розсудливість та інтуїція» «техніка думки», «експеримент або тест». Ці методи особливо ефективні в умовах, коли рішення залежать від особистої компетентності управлінців. У більш формалізованих організаціях широко застосовуються «стандартні процедури» та «організаційна структура» – використання чітко визначених ієрархій та повноважень у процесі ухвалення рішень.

Серед сучасних методів прийняття рішень особливої уваги заслуговує SERVО-метод. Також популярним є метод моделювання, який активно використовується для прогнозування та аналізу. Серед моделей виділяється CANVAS, що є універсальним інструментом для створення та вдосконалення бізнес-процесів. Ця модель дозволяє управлінцям ефективно візуалізувати основні компоненти бізнесу, аналізувати їхню взаємодію та розробляти стратегії розвитку. Сучасні техніки та моделі прийняття рішень допомагають компаніям адаптуватися до змін і підвищувати ефективність своєї діяльності. Отже, прийняття управлінських рішень є не лише результатом раціонального аналізу, але й творчим процесом, який потребує врахування багатьох факторів: стратегічного бачення, професійної компетенції та використання інноваційних інструментів. Ефективне рішення має бути орієнтованим на досягнення поставлених цілей, відповідати зовнішнім викликам і сприяти сталому розвитку організації.

#### Список використаних джерел

- Бутко, М. П. (Ред.), Бутко, І. М., Мащенко, В. П., Мурашко, М. І., Олійченко, І. М., Оліфіренко, Л. Д. ... Самійленко, Г. М. (2015). *Теорія прийняття рішень*: підручник. Київ: Центр учбової літератури. Взято з [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/22158/mod\\_resource/content/1/202015.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/22158/mod_resource/content/1/202015.pdf)
- Кравченко, М. О., & Голюк, В. Я. (Уклад.). (2022). *Прийняття управлінських рішень*: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Взято з [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49833/1/Pryiniattia\\_upravlinskykh\\_rishen.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49833/1/Pryiniattia_upravlinskykh_rishen.pdf)
- Олійниченко, О. М. (2007). Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*, 21, 79-83.
- Петруня, Ю. Є. (Ред.), Літовченко, Б. В., Пасічник, Т. О., Говоруха, В. Б., Осадча, Н. В., Петруня, В. Ю. ... Ткачова, О. К. (2015). *Прийняття управлінських рішень*: навч. посіб. (3-тє вид., переробл. і доп.). Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів. Взято з <https://kpd.edu.ua/biblioteka84.pdf>
- Приймак, В. М. (2008). *Прийняття управлінських рішень*: навч. посіб. Київ: Атіка.
- Соколовська, З. М., & Яценко, Н. В. (2012). Використання експертних систем у ході прийняття рішень у нечіткому середовищі. *Бізнес Інформ*, 3, 38-42. Взято з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_3_11)
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press. Retrieved from [https://assets.cambridge.org/97805212/84141/frontmatter/9780521284141\\_frontmatter.pdf](https://assets.cambridge.org/97805212/84141/frontmatter/9780521284141_frontmatter.pdf)
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through." *Public Administration Review*, 19(2), 79-88. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/973677>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1977). *Models of bounded rationality: Behavioral economics and business organization*. MIT Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press. Retrieved from [https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Thomke, S. (2003). *Experimentation matters: Unlocking the potential of new technologies for innovation*. Harvard Business School Press.

#### References

- Butko, M. P. (Red.), Butko, I. M., Mashchenko, V. P., Murashko, M. I., Oliichenko, I. M., Olifirenko, L. D. ... Samiilenko, H. M. (2015). *Teoriia pryiniattia rishen [Theory of decision making]*: pidruchnyk. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. Retrieved from [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/22158/mod\\_resource/content/1/202015.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/22158/mod_resource/content/1/202015.pdf) [in Ukrainian].
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press. Retrieved from [https://assets.cambridge.org/97805212/84141/frontmatter/9780521284141\\_frontmatter.pdf](https://assets.cambridge.org/97805212/84141/frontmatter/9780521284141_frontmatter.pdf).
- Kravchenko, M. O., & Holiuk, V. Ya. (Comps.). (2022). *Pryiniattia upravlinskykh rishen [Management decision-making]: navch. posib.* Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. Retrieved from [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49833/1/Pryiniattia\\_upravlinskykh\\_rishen.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49833/1/Pryiniattia_upravlinskykh_rishen.pdf) [in Ukrainian].
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through." *Public Administration Review*, 19(2), 79-88. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/973677>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1977). *Models of bounded rationality: Behavioral economics and business organization*. MIT Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press. Retrieved from [https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf)
- Oliinychenko, O. M. (2007). Aspektnyi pidkhid do vyznachennia poniattia "upravlinske rishennia" [Aspect approach to the definition of "managerial decision"]. *Naukovi pratsi NUKhT [Scientific works of NUFT]*, 21, 79-83 [in Ukrainian].
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Petrunia, Yu. Ye. (Ed.), Litovchenko, B. V., Pasichnyk, T. O., Hovorukha, V. B., Osadcha, N. V., Petrunia, V. Yu. ... Tkachova, O. K. (2015). *Pryiniattia upravlinskykh rishen [Management decision-making]: navch. posib.* (3rd ed., revised and supplemented). Dnipropetrovsk: Universytet mytnoi spravy ta finansiv. Retrieved from <https://kpdi.edu.ua/biblioteka84.pdf> [in Ukrainian].
- Pryimak, V. M. (2008). *Pryiniattia upravlinskykh rishen [Management decision-making]: navch. posib.* Kyiv: Atika [in Ukrainian].
- Sokolovska, Z. M., & Yatsenko, N. V. (2012). Vykorystannia ekspertnykh system u khodi pryiniattia rishen u nechitkomu seredovyshchi [The use of expert systems in decision-making in a fuzzy environment]. *Biznes Inform [Business Inform]*, 3, 38-42. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_3_11) [in Ukrainian].
- Thomke, S. (2003). *Experimentation matters: Unlocking the potential of new technologies for innovation*. Harvard Business School Press.

**ISHCHENKO I., KONONETS N., ZHDANOVA-NEDILKO O., BOLSHAIA O.**

Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Ukraine

#### **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING SKILLS**

The article analyzes the essence of the concept of managerial decision-making and presents various scientific approaches to its definition. The typical stages of the decision-making process by managers and the conditions under which modern managers are forced to make a choice are described. Modern decision-making techniques, their features, and the use of formalized and intuitive criteria are analyzed. Specific methods used by managers are presented, and popular models for choosing the optimal way to solve the organization's problems are detailed. Trends in management decision-making are studied and the decision-making process is graphically illustrated with options for alternative choices of managers. Conclusions are drawn about the relevance and importance of further research in this area of management activity.

**Key words:** *managerial decision-making, managerial decision, methods and techniques of decision-making, decision-making models, managerial skills.*

Стаття надійшла до редакції 18.09.2024 р.